

УДК 355.12

І. Ф. Ролін, О. М. Шаповал, Л. К. Стрілець

СУТНІСТЬ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЙОГО РЕГЛАМЕНТАЦІЇ У КЕРІВНИХ ДОКУМЕНТАХ ВІЙСЬКОВИХ ФОРМУВАНЬ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ВНУТРІШНІХ ВІЙСЬК МВС УКРАЇНИ) ТА АРМІЇ США

З позицій теорії управління на підставі аналізу змісту управлінської діяльності командира підрозділу визначаються сутність і зміст поняття “військове управління”, обґрунтовуються його відмінності від категорій “управління військами” та “менеджмент”. Наводяться специфічні ознаки військового управління, а також розглядаються підходи до його регламентації в армії США.

Постановка проблеми. Функції військового керівника в умовах дії демократичних принципів управління значно ускладнилися порівняно з його функціями під час панування адміністративно-командної системи управління. Життя ставить перед військовими командирами такі проблемні завдання, як вирішення комплексу соціальних питань, пошук найбільш ефективних стилів керівництва та вдосконалення мотивації дій підлеглих, розвиток самоуправління й одночасно укріплення єдиноначальності та військової дисципліни.

В Академії внутрішніх військ МВС України основним напрямом підготовки курсантів є “Військове управління”. Курсантів готують зі спеціальності “Управління діями підрозділів внутрішніх військ” за спеціалізацією “Управління діями підрозділів”. Основною спеціалізацією слухачів-офіцерів є “Магістр військового управління внутрішніх військ МВС України”. Власне кажучи, військове управління стає для випускників професією, тобто всі командири є професійними управлінцями.

Виходячи з наведених міркувань кожен командир повинен розуміти сутність і зміст поняття військового управління. Утім у сучасній українській військовій теорії повного і всебічного тлумачення терміна “військове управління” досі немає.

Однак є формальні підстави вважати, що вектор воєнно-політичного курсу України дедалі більше схиляється у бік НАТО. Тому певний інтерес становить аналіз керівних документів з військового управління країн, що входять до блоку НАТО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У воєнно-науковій літературі поняття “управління” у сфері військової діяльності невід’ємно пов’язується з управлінням військами у бою (операції) [1, 2] або значною мірою ототожнюється з менеджментом [3]. Проте військове управління є більш широкою категорією, яка відображує багатогранне, багатифакторне і багатифункціональне явище й охоплює управлінську діяльність командира за

різних умов: повсякденних, надзвичайних та бойових дій.

Немає у військових формуваннях України й статутів, які б регламентували управлінську діяльність командира за різних умов з урахуванням не тільки способів виконання бойових завдань, але й загальнонаціональних цінностей, менталітету, традицій, психологічних аспектів; а якщо вести мову про конкретне військове формування, вид військ, – то і їх специфіки.

Метою статті є розроблення рекомендацій щодо вдосконалення регламентації військового управління у підрозділах формувань внутрішніх військ на підставі порівняльної характеристики регламентації військового управління у керівних документах армії США та у військових формуваннях України (на прикладі внутрішніх військ МВС України).

Виклад основного матеріалу. Успішність будь-якої організації значною мірою залежить від курсу, який задає їй керівник. Для військового підрозділу, де централізація влади є надзвичайно високою, це стає аксіомою. Успіх підрозділу, як і його невдачі, невід’ємно пов’язують саме з його командиром. Не буває відстаючих військових організацій, не буває поганих колективів, є невідомі військові керівники. Можна навести багато прикладів, коли військова організація, яка була ледве “на плаву”, знаходила друге дихання й ефективно виконувала завдання після того, як її очолював талановитий військовий керівник. У процесі служби у кожного військовослужбовця неодноразово виникало запитання: чому в одного командира справи йдуть добре, а в іншого, який начебто нічим від нього і не відрізняється, – з рук геть погано? Зазвичай дати відповідь на це запитання непросто. Одним із можливих варіантів відповіді може бути такий: успіх приходить до тих, хто здатний приймати правильні рішення, щоб уникати управлінських помилок. А для цього треба бути професіоналом військового управління.

В умовах демократизації суспільства актуальності для командира набувають не тільки

І. Ф. Ролін, О. М. Шаповал, Л. К. Стрілець. Сутність військового управління та порівняльна характеристика його регламентації у керівних документах військових формувань України (на прикладі внутрішніх військ МВС України) та армії США

вміння управляти військами у складних умовах обстановки, але й соціальні, юридичні, економічні та інші аспекти управлінської діяльності. Всі великі полководці не тільки знали стратегію і мали дар передбачення, але й були талановитими адміністраторами, тонкими психологами, тобто досконало володіли мистецтвом військового управління.

У широкому розумінні управління – це функція організованої системи різного походження (біологічного, соціального, технічного), яка забезпечує збереження визначеної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності.

Різновид управління, який пов'язує з людським суспільством, прийнято називати соціальним управлінням. Очевидно, що військове управління має відношення саме до соціального управління.

Усі сфери і види людської діяльності можна розглядати як сукупність систем, сформованих з багатьох взаємопов'язаних елементів і відносин між ними (системний підхід). У кожній із них можна виділити *суб'єкт* і *об'єкт* управління.

Суб'єктами військового управління є командири і начальники всіх ступенів, пункти управління, штаби, інші органи військового управління.

Об'єктами військового управління слід вважати окремих військовослужбовців, підрозділи, частини, з'єднання, інші військові формування й установи, що розглядаються як

окремі структурні елементи військової організації.

Сутність військового управління можна подати у вигляді загальної моделі (рис. 1).

Суб'єкт управління отримує інформацію про зовнішні умови та стан об'єкта управління і направляє імпульси впливу, які містять у собі в прямому або непрямому вигляді інформацію щодо того, як повинен функціонувати надалі об'єкт управління (регламентуються ті аспекти функціонування об'єкта управління, що входять у сферу управлінського впливу суб'єкта управління). Такі імпульси називаються *командами управління*. Об'єкт управління одержує управлінські команди і функціонує відповідно до змісту цих команд.

Термін “військове управління” давно застосовується як у науці, так і у повсякденному мовленні. Одне з перших його тлумачень можна знайти у російській “Енциклопедии военных и морских наук” кінця XIX ст.: “управление военное обнимает многочисленные и разносторонние отрасли, для заведования коими учреждаются специальные органы” [4].

Зазначений термін уживається і в сучасних офіційних документах. Водночас у воєнно-науковій літературі *військове управління* тлумачиться однобічно – як “управління військами”. На перший погляд, ці два поняття складно розрізнити. Порівняємо їх.

У воєнному мистецтві *управління військами* розглядається як *цілеспрямована діяльність командирів, штабів та інших органів управління*



Рис. 1. Загальна модель військового управління

щодо підтримання боєготовності військ, підготовки їх та управління ними в ході виконання службово-бойових завдань [5, 6].

Суттєва відмінність управління військами від військового управління вбачається в тому, що управління військами не розглядає окрему людину як об'єкт управління. В управлінні військами частіше оперують поняттями “сили і засоби”, “спосіб виконання завдання”, “ресурси” тощо. Як видно, про окрему людину тут не йдеться, тобто для досягнення мети командир начебто не враховує головного – людського фактора.

Очевидним є й те, що за умов мирного часу командир підрозділу виконує завдання, які не пов'язані безпосередньо зі службово-бойовою діяльністю.

Управління будь-якою організацією – це діяльність, що спрямована на досягнення певної мети. Чим же відрізняється військове управління від інших підвидів соціального управління, наприклад, від управління в економічних системах?

Серед численної кількості організацій є такі, що ставлять за мету виключно отримання прибутків. Управління в цих організаціях прийнято називати *менеджментом*. Термін “менеджмент” в Україні почали застосовувати з 90-х років ХХ ст. Він надзвичайно швидко поширився у середовищі підприємництва. Феноменом менеджменту зацікавилися фахівці багатьох наук і представники різних професій, адже це дійсно система знань, яка має велике прикладне значення. Деякі вітчизняні військові науковці навіть намагалися запровадити термін “військовий менеджмент”, ототожнюючи його з військовим управлінням. Давайте поміркуємо: чи є такий підхід правильним?

У широкому розумінні менеджмент – це складник соціального управління. Парадигми менеджменту трактуються не однозначно. Нині є понад п'ятдесят визначень поняття “менеджмент”, в основі якого лежить англійське дієслово “*to manage*” – керувати (від латин. *manus* – рука). Проте всі тлумачення зазначеного поняття стосуються лише управління соціально-економічними процесами, як правило, на рівні фірми, що функціонує в умовах ринкових відносин. Якщо ж в англійських країнах говорять про військове управління, то переважно застосовується термін “*military leadership*” (але в жодному разі не “*management*”!). Доцільно зазначити, що в армії США командири всіх ступенів керуються польовим статутом FM 22-100 *Military Leadership* [7]. Саме тому ототожнювати поняття “менеджмент” з поняттям “управління військовою організацією” (все одно що називати військового керівника

“менеджером”) не є коректним. Водночас не варто ігнорувати підходи менеджменту як управлінської науки у військовій справі.

Принципові зміни в економічній, політичній та оборонній сферах діяльності людей, розвиток демократичних принципів управління в цих сферах змушують керівників опановувати сучасні підходи до управління військовими колективами та військовими організаціями в цілому й окремими військовослужбовцями зокрема. Іншими словами, командир більшу частину службового часу витрачає на управлінську діяльність, що пов'язується з *повсякденною діяльністю*, під якою зазвичай розуміють сукупність взаємопов'язаних між собою заходів мобілізаційної, бойової, виховної, військово-технічної, адміністративно-господарської, службово-розпорядчої та контрольно-виконавчої діяльності командирів (начальників), штабів, що спрямовані на підтримання військових частин і підрозділів у постійній бойовій готовності для успішного виконання ними завдань як у мирний, так і у воєнний час.

Таким чином, можна стверджувати, що управління повсякденною діяльністю підрозділів військ є невід'ємним складником військового управління і полягає у цілеспрямованій діяльності командирів (начальників), штабів та інших органів військового управління щодо підтримання бойової та мобілізаційної готовності підрозділів на рівні, який забезпечує гарантовану реалізацію їх бойового потенціалу і вирішення поставлених завдань, а також забезпечення нормальних службово-побутових умов, бойового навчання, статутного порядку та військової дисципліни.

На відміну від Збройних Сил, які в умовах мирного часу переважно виконують завдання повсякденної діяльності, основу якої складає бойова підготовка, внутрішні війська, крім того, виконують покладені на них службово-бойові завдання, тобто займаються *службово-бойовою діяльністю*.

Службово-бойову діяльність планового характеру прийнято називати *бойовою службою*, під якою слід розуміти застосування підрозділів, частин і з'єднань внутрішніх військ у звичайній оперативній обстановці під час виконання завдань з патрулювання, охорони, конвоювання тощо у постійній готовності до дій за надзвичайних обставин (ситуацій).

Управління силами та засобами, що залучаються до виконання службово-бойових завдань, має здійснюватися таким чином, щоб забезпечити високу ефективність їх дій на основі раціональної розстановки, своєчасного маневрування, високої активності несення служби, підтримувалася постійна готовність до

І. Ф. Ролін, О. М. Шаповал, Л. К. Стрілець. Сутність військового управління та порівняльна характеристика його регламентації у керівних документах військових формувань України (на прикладі внутрішніх військ МВС України) та армії США

виконання завдань, які виникають у разі раптових ускладнень обстановки. У зв'язку з цим слід розрізняти завдання *планового характеру* і такі, що виникають *раптово*.

Отже, управлінську діяльність командира підрозділу залежно від умов обстановки (у міру їх ускладнення) можна поділяти на такі складники (рис. 2):

військовослужбовців, військові формування та установи стосовно підтримання боєздатності військ, підготовки до виконання і керівництвом ними під час виконання бойових і службово-бойових завдань, а також забезпечення нормальних службово-побутових умов, бойового навчання, статутного порядку та військової дисципліни.



Рис. 2. Класифікація військового управління підрозділами залежно від умов обстановки

1) управління повсякденною діяльністю підрозділів;

2) управління підрозділами під час виконання службово-бойових (бойових) завдань у мирний час, а саме:

– управління бойовою службою підрозділів (у плановому режимі);

– управління підрозділами за надзвичайних обставин (ситуацій);

3) управління підрозділами під час виконання службово-бойових (бойових) завдань у воєнний час.

З наведених міркувань випливає визначення поняття “військове управління”.

Під військовим управлінням будемо розуміти цілеспрямовану діяльність командирів, штабів та інших органів управління щодо розроблення основ та реалізації керівного впливу на окремих

Управлінська діяльність військового керівника (органу управління) вважатиметься ефективною при найменших зусиллях і затратах для досягнення головної мети військової організації.

Отже, *специфічними ознаками військового управління слід вважати такі.*

1. Органи військового управління створюються державою і є носіями державної влади, яка реалізується в *особливій правовій формі* впливу на об'єкти військового управління. Особливість полягає у тому, що об'єкти військового управління повинні безперечно, чітко й у встановлені терміни трансформувати рішення органів військового управління у процес свого функціонування.

2. Об'єкти військового управління мають у своєму складі озброєння, військову і спеціальну техніку, а суб'єкти військового управління мають

право застосовувати їх у визначених законодавством випадках.

3. Військове управління багаторівневе. Його рівнями є: *стратегічний* (вищий, тобто державний), *оперативний* (регіональний, територіальний) і *тактичний* (підрозділ, військова частина, з'єднання).

4. Реалізація управлінських рішень у військовій справі передбачає *свідомий ризик*, на який мусять іти виконавці. Головним мотивом у їх діях здебільшого є не матеріальний стимул, а почуття відповідальності за безпеку країни.

Таким чином, військове управління охоплює практичну сторону військової діяльності щодо вирішення організаційно-управлінських завдань воєнного будівництва, забезпечення життєдіяльності військових формувань у мирний і воєнний час та їх застосування з метою забезпечення країни і виконання інших функцій, пов'язаних із застосуванням значних сил і засобів у порядку, передбаченому законами країни.

Аналіз змісту військового управління та визначення його специфічних ознак дають підставу стверджувати, що управлінська діяльність командира має бути *жорстко регламентована*, адже за кожним рішенням командира криється ризик, пов'язаний з людьми, технікою та матеріальною відповідальністю.

З іншого боку, аналіз керівних документів щодо регламентації військового управління у військових структурах (на прикладі внутрішніх військ МВС України) свідчить: щоб не бути заручником обставин, командир будь-якого рівня управління повинен вивчити чималий список законів України, різних статутів (військових, бойових та бойової служби), а також наказів і директив. Незважаючи на всю численність керівних документів, наприклад, у статутах *зовсім не йдеться про загальнонаціональні цінності, менталітет, традиції воїнів, про соціальні та психологічні аспекти управлінської діяльності командира*. Хіба в історії було недостатньо яскравих прикладів того, що без духовного складника займатися бойовою готовністю безплідно?

Мова не йде про відсутність керівних документів з військового виховання. Є Указ Президента України "Про Концепцію виховної роботи у Збройних Силах та інших військових формуваннях України" і низка директив та наказів командувача внутрішніх військ [8 – 19]. Будемо відвертими: чи можливо всі ці документи опанувати і керуватися ними у повсякденній службі? Мабуть, зробити це не просто навіть талановитому командирі з високим рівнем підготовки. А що ж говорити про командира взводу із середньостатистичним рівнем

здібностей? Треба зважати й на такий факт: є велика ймовірність того, що директиви та накази можуть змінювати свій зміст та смислове навантаження зі зміною певних посадових осіб у Головному управлінні внутрішніх військ.

Водночас останні міжнародні події яскраво свідчать про те, що вектор воєнно-політичного курсу України дедалі більше схиляється у бік НАТО. Тому певний інтерес становить аналіз керівних документів з військового управління країн, що входять до блоку НАТО, наприклад армії США.

Як уже зазначалося, в армії США командири всіх ступенів керуються польовим статутом FM 22-100. Наведемо структуру цього статуту.

ЧАСТИНА 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

Розділ 1. Загальні поняття про управління

Розділ 2. Основи військового управління

ЧАСТИНА 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ

Розділ 3. Військове управління в історичних фактах

Розділ 4. Якості командира

Розділ 5. Компетенції командира

Розділ 6. Управлінська діяльність командира

Розділ 7. Ефективність управління

ЧАСТИНА 3. УПРАВЛІННЯ У БОЮ

Розділ 8. Дії в складних умовах

Розділ 9. Бойова обстановка

Навіть із структури наведеного статуту стає зрозумілим, що значна увага у ньому приділяється не тільки способам дій за різних умов обстановки, але й мотивації підлеглих, управлінським рисам командира. Так, у розділі 4 йдеться про здатність до самопожертви заради народу та своєї країни, проте зазначається, що командир не повинен заради виконання завдання бездумно нехтувати своєю безпекою і безпекою особового складу підрозділу та майном; у військовій справі не повинно бути місця власним інтересам, вигоді та амбіціям; ставлення до всіх без винятку має бути толерантним, а під час виховання особового складу слід звертати увагу не тільки на досягнення кінцевого результату, а й на те, як буде виконуватися завдання. Віддаючи наказ, неприпустимо ставити нереальні завдання або вживати такі вислови: "за допущені помилки не буде пробачення."

У розділі 5 йдеться про неприпустимість допуску некомпетентного командира до керівництва підрозділом. Перш ніж керувати підрозділом, командир повинен набути знань стосовно вимог законів та правил статутів, оцінити свої можливості, вивчити людську психологію, особливості своєї роботи та роботи підрозділу, що допоможе йому в подальшій діяльності. Слід пам'ятати, що знання – це не лише запам'ятовування інформації, це розуміння

інформації. Якщо у бою солдати не відповідають вимогам командира, йому необхідно визначитись у реальності вимог до них.

Аналізуючи діяльність підлеглих та якість виконання поставлених завдань, командир повинен дати відповіді на такі запитання:

– Чи розуміють підлегли, що від них вимагають?

– Чи мали підлегли відповідну підготовку та засоби?

– Чи знають підлегли, як виконати поставлене завдання?

– Чи були підлегли мотивовані виконувати завдання?

Відповіді на ці запитання визначають подальші дії командира. У повсякденній діяльності командир повинен:

проводити тренування в умовах, максимально наближених до реальних, щоб підлегли під час виконання бойових завдань були впевнені у своїх діях;

вирішувати конфлікти, не виносячи їх за межі підрозділу;

підтримувати в підрозділі почуття поваги, довіри, відвертості;

проводити заняття з бойової підготовки, використовуючи різноманітні методи та прийоми з метою підвищення мотивації підлеглих.

Крім того, у своїй повсякденній діяльності командира частини не слід часто змінювати командирів підрозділів, водіїв машин, а також призначати досвідчених військовослужбовців для виконання простих завдань.

У розділі 8 “Дії в складних умовах” командира надаються рекомендації зберігати спокій військовослужбовців та здійснювати контроль за їх діями. Неприпустимим є вважати тяготи і виснаженість у бою за норму. Якщо дозволяє обстановка, рекомендується давати можливість підлеглим виспатися, добре поїсти, подбати про гігієну, а також обговорити ситуацію, що склалася, показати перспективи та роз’яснити непорозуміння, провести психологічне розвантаження, поспілкуватись із священником. У цей період після відпочинку слід також проводити обслуговування зброї та техніки. Направляючи військовослужбовця до медичної частини, не допускати того, щоб він почувався винним через те, що потребує більше часу для відновлення.

Дуже цікаві, на наш погляд, підходи до загальних принципів військового управління висвітлюються в іншому польовому статуті – FM 22-102 SOLDIER TEAM DEVELOPMENT (“Підготовка рядового складу”) [20]. Розглянемо деякі з них.

У кожного є своє розуміння цінностей, набуте з дитинства вдома, у школі та суспільстві взагалі. Але коли особа переходить із цивільного у військове життя, то у неї з’являються нові зобов’язання, що висуває армія. Роль командира полягає в тому, щоб не змінити здобуті особисті цінності, а показати важливість і професійних якостей. Якщо ж індивідуальні вподобання та вірування суперечать армійським, то завдання командира – знайти відповідне вирішення цієї проблеми.

Командир здобуває повагу та авторитет підрозділу насамперед у випадках:

1) прояву своєї поваги до військовослужбовців;

2) піклування про добробут підлеглих, їх сімей та надання допомоги у вирішенні їх проблем;

3) запобігання виконанню ними непотрібних завдань.

У свою чергу, добросовісні солдати виконують накази, не обговорюючи їх та не вимагаючи пояснення, бо впевнені у своєму командиріві. Вони відстоюють та захищають свій підрозділ у суперечках з іншими солдатами.

Коли солдати бачать, як командири обманюють їх під час звичайної звітності або у повсякденній діяльності, у них постає питання стосовно довіри таким командирам у складній ситуації.

Рішення приймаються на всіх рівнях військової ієрархії. Навіть солдат на полі бою, наприклад, повинен вирішити, як він може допомогти іншим, коли тим загрожує небезпека. Про це солдат доповідає своєму командиріві відділення, який має прийняти складне рішення, що допомогло б його відділенню перехопити ініціативу у бою та виконати поставлене завдання.

Таким чином, навіть скорочений переклад деяких розділів американських польових статутів дає певне уявлення про систему цінностей в армії США та їх принципову відмінність від вітчизняних.

Висновки

“Військове управління” є категорією більш широкою, ніж “управління військами”. Воно охоплює управлінську діяльність не тільки у бою або у складних умовах обстановки, але й у повсякденних умовах.

На відміну від традиційного уявлення про управління військами, яке було започатковано за радянських часів, у військовому управлінні об’єктами мають бути не тільки військові підрозділи та формування, але й окремі військовослужбовці.

Військове управління має специфічні ознаки, які значно відрізняються від управління в інших соціальних системах. Наприклад, військове управління не ставить за головну мету отримання прибутків, як менеджмент. Тому ототожнювати поняття “менеджмент” з управлінням військовою організацією (так же само, як називати військового керівника “менеджером”) не є коректним. В англійських країнах, говорячи про військове управління, переважно застосовують термін “military leadership”.

Із розпадом тоталітарної радянської системи втратила актуальність стара система мотивування військовослужбовців, а сучасної системи, на жаль, не створено. Особливо варто звернути увагу на той факт, що в статутах зовсім не йдеться про загальнонаціональні цінності, менталітет, традиції воїнів, про соціальні та психологічні аспекти управлінської діяльності командира. Накази та директиви із зазначених питань не можуть бути повноцінною альтернативою відповідних статутів.

Водночас аналіз засвідчує, що у деяких польових статутах армії США головна увага приділяється саме формуванню у окремого військовослужбовця та підрозділу в цілому певного світогляду, системи цінностей, організаційної культури, традицій.

Список використаних джерел

1. Иванов Д. А. Основы управления войсками в бою / Д. А. Иванов. – М. : Воениздат, 1977. – 389 с.
2. Алтухов П. К. Основы теории управления войсками / П. К. Алтухов. – М. : Воениздат, 1984. – 374 с.
3. Полікашин В. С. Військовий менеджмент: підруч. / В. С. Полікашин, А. М. Явтушенко. – К.: Нац. акад. оборони України, 2004. – 628 с.
4. Энциклопедия военных и морских наук / [сост. под ред. генерала от инфантерии Леера]. – СПб, 1897. – С. 50.
5. Статут бойової служби військ внутрішньої та конвойної охорони. – К. : ГУВВ МВСУ, 1994. – 284 с.
6. Статут бойової служби спеціальних частин військ внутрішньої та конвойної охорони. – К. : ГУВВ МВСУ, 1994. – 316 с.
7. FM 22-100 Military Leadership. Headquarters, Department of the Army. – 1990. – 84 с.
8. Про Концепцію виховної роботи у Збройних Силах та інших військових формуваннях України: указ Президента України № 981/98 від 04.09.1998 р. – 16 с.
9. Про виховну роботу у внутрішніх військах МВС України : директива командувача внутрішніх військ МВС України № 50 від 05.05.2001 р. – 18 с.
10. Про гуманітарну підготовку у внутрішніх військах МВС України : директива командувача внутрішніх військ МВС України № 49 від 05.05.2001 р. – 18 с.
11. Про організацію культурно-виховної та просвітницької роботи з особовим складом внутрішніх військ : директива командувача внутрішніх військ МВС України № 55 від 27.07.2001 р. – 12 с.
12. Про організацію індивідуально-виховної роботи з особовим складом внутрішніх військ : директива командувача внутрішніх військ МВС України № 21 від 30.10.1998 р. – 12 с.
13. Про морально-психологічне забезпечення військової дисципліни та профілактику правопорушень, затвердження Інструкції про порядок подання донесень і доповідей про злочини, події та дисциплінарні проступки у внутрішніх військах МВС України та їх облік : наказ командувача внутрішніх військ МВС України № 191 від 05.05.2001 р. – 18 с.
14. Про організацію правового виховання у внутрішніх військах : директива командувача внутрішніх військ МВС України № 68 від 30.04.2002 р. – 14 с.
15. Про організацію роботи щодо попередження та профілактики нестатутних взаємовідносин серед військовослужбовців внутрішніх військ МВС України : директива командувача внутрішніх військ МВС України № 69 від 26.06.2002 р. – 12 с.
16. Про заходи щодо попередження загибелі та самогубств серед особового складу внутрішніх військ МВС України, виявлення військовослужбовців, які потребують посиленої психологічної уваги, та організацію роботи з ними : директива командувача внутрішніх військ МВС України № 75 від 27.09.2002 р. – 8 с.
17. Про організацію військово-патріотичного виховання у внутрішніх військах МВС України : директива командувача внутрішніх військ МВС України № 82 від 25.04.2003 р. – 10 с.
18. Про організацію виховної роботи з військовослужбовцями внутрішніх військ МВС України, які проходять військову службу за контрактом : директива командувача внутрішніх військ МВС України № 84 від 30.05.2003 р. – 14 с.
19. Про стан та заходи щодо підвищення ефективності роботи відносно профілактики пияцтва серед військовослужбовців внутрішніх військ МВС України : наказ командувача внутрішніх військ МВС України № 244 від 15.08.1996 р. – 8 с.
20. FM 22-102 Soldier Team Development. Headquarters, Department of the Army. – 1987. – 79 с.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2008 р.